



**FICHES
PRATIQUES**

CONTRAT DE GÉNÉRATION

**RÉUSSIR LE BINÔME
SENIOR/JEUNE**



LE CONTRAT DE GÉNÉRATION POURSUIT TROIS OBJECTIFS INDISSOCIABLES :

- ▶ **l'intégration** durable des jeunes en entreprise,
- ▶ **le maintien** dans l'emploi des seniors,
- ▶ **la transmission** des savoirs et des compétences.

Obligatoire dans les entreprises ou groupes de 300 salariés et plus (qui doivent, sous peine de sanctions financières, le mettre en place par voie d'accord collectif ou, à défaut, de plan d'action), le contrat de génération est facultatif dans les autres entreprises mais fortement recommandé !

LES 3 ATOUTS CLÉS DU CONTRAT DE GÉNÉRATION :

- ▶ **Mesure favorisant la gestion active des âges** : essentiel dans un contexte de vieillissement démographique et d'allongement de la vie professionnelle !
- ▶ **Levier de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)** permettant d'organiser la transmission des compétences et de renouveler/rééquilibrer la pyramide des âges : indispensable pour préparer l'avenir de l'entreprise !
- ▶ **Dispositif financier incitatif** : en associant le recrutement d'un jeune à l'engagement de maintenir dans l'emploi un senior, les entreprises ou groupes de moins de 300 salariés peuvent en effet bénéficier d'une aide de l'Etat, versée par Pôle Emploi. Son montant : 4 000 € par an et par binôme, pendant 3 ans (soit 12 000 € au plus).

A NOTER

Pour bénéficier de l'aide financière, les entreprises de 50 à moins de 300 salariés (ou appartenant à un groupe dont l'effectif est compris entre ces deux seuils) doivent en outre être couvertes par un accord (d'entreprise, de groupe ou encore un accord de branche étendu) ou un plan d'action relatif au contrat de génération.

Contrat de génération : Réussir le binôme senior/jeune

Dans les entreprises de moins de 300 salariés (ou appartenant à un groupe de moins de 300 salariés), bénéficier de l'aide de l'Etat suppose notamment de **créer un binôme en associant** :

- le recrutement à durée indéterminée (en CDI ou en contrat de professionnalisation) d'un jeune de 16 à moins de 26 ans (jusqu'à 30 ans s'il est reconnu travailleur handicapé), quel que soit son niveau de qualification,
- avec le maintien dans l'emploi, jusqu'à sa retraite ou pendant toute la durée de l'aide (3 ans), d'un salarié de 57 ans et plus (55 ans s'il est reconnu travailleur handicapé) ou âgé d'au moins 55 ans au moment de son embauche.

Ces deux salariés doivent être nominativement identifiés dans le formulaire de demande d'aide adressé par l'entreprise à Pôle Emploi dans les 3 mois qui suivent le 1^{er} jour travaillé du jeune.

Dans les entreprises de 300 salariés et plus (non éligibles à l'aide de l'Etat), c'est l'accord collectif ou, à défaut, le plan d'action de l'entreprise qui définit les modalités de mise en œuvre du contrat de génération. Elles peuvent donc être concernées, ou non, par la constitution d'un binôme.

► Question de seuils : récapitulatif

La mise en place du contrat de génération peut être obligatoire ou facultative, avec ou sans aide : tout dépend de la taille de l'entreprise.

TAILLE DE L'ENTREPRISE	OBLIGATOIRE OU FACULTATIF ?	AIDE OU SANS AIDE ?	QUELLES CONDITIONS DE MISE EN PLACE ?
300 salariés et plus (ou appartenant à un groupe de cette taille).	Obligatoire.	Sans.	- Application d'un accord collectif d'entreprise ou de groupe, ou d'un plan d'action, définissant les engagements de l'entreprise.
De 50 à moins de 300 salariés.	Facultatif.	Avec.	- Application d'un accord collectif d'entreprise, de groupe ou de branche, ou d'un plan d'action. - Recrutement d'un jeune/maintien dans l'emploi d'un senior.
Moins de 50 salariés.	Facultatif.	Avec.	- Recrutement d'un jeune/maintien dans l'emploi d'un senior ou en vue de la transmission de l'entreprise.

A SAVOIR

Le jeune peut avoir plus de 26 ans (ou 30 ans, s'il est travailleur handicapé) au moment de son recrutement si deux conditions sont réunies :

- avant ses 26 ans (ou 30 ans), il travaillait dans votre entreprise en CDD, contrat d'apprentissage ou contrat de professionnalisation à durée déterminée conclu avant le 1^{er} mars 2013,
- à l'issue du contrat concerné, vous le recrutez en contrat à durée indéterminée (CDI « classique » ou contrat de professionnalisation).

Dans les entreprises de moins de 50 salariés, l'aide peut également être accordée lorsque le chef d'entreprise âgé d'au moins 57 ans recrute un jeune en vue de lui transmettre l'entreprise.

Une opportunité à saisir pour préparer l'avenir, sans obligation : le chef d'entreprise peut renoncer à son projet de transmission d'entreprise ou l'organiser avec une autre personne que le jeune. ➤ OUTIL 4 Page 21

LE JEUNE RECRUTÉ ET LE SENIOR DOIVENT-ILS TRAVAILLER ENSEMBLE ?

Ce n'est pas imposé ! Ce qui est exigé, c'est le recrutement d'un jeune assorti de l'engagement de maintenir un senior dans l'emploi.

Le jeune et le senior peuvent ne pas avoir les mêmes fonctions, travailler dans différents services ou sites de l'entreprise. De même, le senior peut transmettre ses compétences à d'autres salariés que le jeune recruté...

Mais le plus souvent, par commodité et parce que le départ à plus ou moins court terme du senior doit être anticipé, la transmission des compétences s'opérera entre le senior et le jeune recruté.

QUEL QUE SOIT VOTRE EFFECTIF, VOUS AVEZ MIS EN PLACE OU ÊTES SUR LE POINT DE METTRE EN PLACE UN BINÔME JEUNE/SENIOR ? CETTE BOÎTE À OUTILS EST FAITE POUR VOUS !

Elle contient une série de fiches pratiques et des modèles destinés à vous aider à faire bien vivre le binôme senior/jeune.

A adapter selon vos besoins, en fonction du contenu de l'accord collectif sur le contrat de génération éventuellement applicable à votre entreprise, du plan d'action mis en place...

SOMMAIRE

01

GÉNÉRATION JEUNE : CLÉS DE LECTURE

De 16 ans à plus de 62 ans : l'âge au travail s'étire, différentes générations se côtoient dans l'entreprise, chacune avec ses valeurs, ses références, ses habitudes. Parfois, l'arrivée de plus jeunes peut conduire à des « frictions » intergénérationnelles. Voici quelques clés de lecture pour mieux se comprendre. [➤ OUTIL 1 Page 5](#)

02

GESTION ACTIVE DES ÂGES ET GPEC : MON ENTREPRISE EST-ELLE CONCERNÉE ?

Certainement, parce que ce qui est en jeu, derrière la gestion des âges et la GPEC, c'est l'activité de l'entreprise et sa pérennité ! Faites le test et allez plus loin.

[➤ OUTIL 2 Page 9](#)

03

LIVRET D'ACCUEIL DU JEUNE

Avec le maintien dans l'emploi des seniors et la transmission des compétences, l'objectif du contrat de génération est l'insertion durable d'un jeune. Tous les moyens doivent être mobilisés pour y parvenir : contrat de travail à durée indéterminée (CDI « classique » ou contrat de professionnalisation) mais aussi parcours d'accueil (visite de site, formation, livret d'accueil...), désignation d'un référent « facilitateur d'intégration »... Ces éléments figurent dans l'accord collectif ou le plan d'action relatif au contrat de génération éventuellement applicable dans votre entreprise.

Dans tous les cas, vous pouvez vous approprier ce modèle de livret d'accueil (à adapter en fonction des caractéristiques de l'entreprise) et le remettre, en le commentant, au jeune : c'est un bon moyen d'ouvrir le dialogue sur la vie de l'entreprise, son mode de fonctionnement... [➤ OUTIL 3 Page 15](#)

04

L'ÉCHANGE DE SAVOIRS ET DE COMPÉTENCES : MODE D'EMPLOI

Savoirs, compétences, transmission, échanges... De quoi parle-t-on précisément ? Comment s'y prendre ? Réponses.

[➤ OUTIL 4 Page 21](#)

05

GRILLE D'ENTRETIEN DE 2^{ÈME} PARTIE DE CARRIÈRE

Avec ou sans contrat de génération, les entreprises doivent organiser - au moins tous les 5 ans - un entretien de 2^{ème} partie de carrière avec leurs salariés de 45 ans et plus. Il s'agit là d'une étape simple dans sa mise en œuvre et fondamentale dans ses enjeux : organiser la suite de la carrière du senior dans de bonnes conditions, en maintenant ses compétences et son engagement. Pour vous aider à conduire l'entretien, voici un modèle de grille. A adapter à votre convenance ! [➤ OUTIL 5 Page 27](#)

06

GRILLE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL DE SUIVI - JEUNE SALARIÉ EN CDI DANS LE CADRE DU CONTRAT DE GÉNÉRATION

Comment s'assurer de la bonne intégration du jeune, de l'efficacité de la méthode de transmission des compétences mise en place... ? En faisant le point avec le jeune au cours d'un entretien spécifique. Selon ce qu'il en ressort, vous pouvez mettre en place les actions qui vous semblent nécessaires : formation, nouvelle modalité de transfert des compétences... [➤ OUTIL 6 Page 31](#)

07

LE PASSEPORT ORIENTATION FORMATION

Attention : outil universel ! Vous pouvez le proposer à tous les salariés (concernés ou non par le contrat de génération). Véritable journal de bord du parcours professionnel, le passeport orientation formation permet de garder en mémoire toutes les étapes de la vie professionnelle. Indispensable tant au jeune (pour préparer la suite de sa carrière) qu'au senior (pour construire des projets de formation, envisager une mobilité, anticiper son départ à la retraite...).

[➤ OUTIL 7 Page 35](#)

08

GESTION ACTIVE DES ÂGES, TRANSMISSION DES COMPÉTENCES : BONNES PRATIQUES

Comment font les autres entreprises en matière de gestion des âges et de transmission des compétences ? Comment se sont-elles approprié le contrat de génération ? Premiers éléments de réponses. [➤ OUTIL 8 Page 37](#)

09

LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES : PANORAMA DES DISPOSITIFS

Plan de formation, période de professionnalisation, DIF et DIF portable... autant de dispositifs qui vous permettent de mettre en place des actions de formation, de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), de bilans de compétences... avec l'appui du FORCO. Des dispositifs mobilisables au bénéfice du jeune (afin de parfaire son intégration, le préparer à l'obtention d'un CQP...), et du senior (pour préparer son évolution professionnelle, le former à la transmission des compétences, transformer son expérience en diplôme...). [➤ OUTIL 9 Page 43](#)

10

BIEN GÉRER LES FINS DE CARRIÈRE : LES LEVIERS À ACTIONNER

58, 60, 63 ans... A partir d'un certain âge, variable selon les personnes (métiers exercés, état de santé...) et en fonction des choix de l'entreprise, il peut s'avérer opportun de mettre en place des mesures permettant d'organiser une transition en douceur entre activité et retraite. Etat des lieux des moyens mobilisables. [➤ OUTIL 10 Page 49](#)

11

SUIVRE L'APPLICATION DE L'ACCORD COLLECTIF OU DU PLAN D'ACTION CONTRAT DE GÉNÉRATION

L'intégration d'un jeune, le maintien dans l'emploi d'un senior, la transmission des compétences sont des processus qui s'inscrivent dans la durée. D'où l'importance de suivre leur réalisation et leur progression dans le temps. Mode d'emploi. [➤ OUTIL 11 Page 53](#)

12

QUAND LE BINÔME SE SÉPARE...

Senior ou jeune : l'un des membres du binôme pour lequel l'entreprise perçoit l'aide de l'Etat quitte l'entreprise. Pourquoi ? Quelles conséquences sur le versement de l'aide ? Comment rebondir et continuer le processus de transfert de compétences ? Réponses.

[➤ OUTIL 12 Page 57](#)

OUTIL

01

GÉNÉRATION

JEUNE :

CLÉS DE LECTURE



► De 16 ans à plus de 62 ans : l'âge au travail s'étire, différentes générations se côtoient dans l'entreprise, chacune avec ses valeurs, ses références, ses habitudes. Parfois, l'arrivée de plus jeunes peut conduire à des « frictions » intergénérationnelles. Voici quelques clés de lecture pour mieux se comprendre.

GÉNÉRATION JEUNE : CLÉS DE LECTURE

🎯 Dans l'entreprise, les jeunes générations côtoient nécessairement des salariés plus âgés : ceux d'âges médians (35/45 ans) et les seniors (45 ans et plus). Une réalité accentuée par le vieillissement de la population active.

- ♦ Se pose donc la question de la capacité à faire travailler ensemble des salariés d'âges différents, à assurer la cohésion des équipes et à organiser la transmission des savoirs et des compétences. L'enjeu, autrement dit, est la qualité des relations intergénérationnelles.
- ♦ Apporter des réponses pertinentes à cet enjeu exige un préalable indispensable : comprendre les nouvelles générations, leurs valeurs, leurs perceptions du monde de l'entreprise, leurs attentes.

OUTIL

02

GESTION ACTIVE
DES ÂGES ET
GPEC :
MON ENTREPRISE
EST-ELLE CONCERNÉE ?



► Certainement, parce que ce qui est en jeu, derrière la gestion des âges et la GPEC, c'est l'activité de l'entreprise et sa pérennité ! Faites le test et allez plus loin.

GESTION ACTIVE DES ÂGES ET GPEC : MON ENTREPRISE EST-ELLE CONCERNÉE ?

▶ FAITES LE TEST !

	Oui	Non	Ne sait pas
▶ Un ou plusieurs de vos salariés ont 45 ans et plus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ À l'horizon de 3 ou 5 ans, au moins un salarié va partir à la retraite.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ E-commerce, nouveaux comportements d'achat, normes qualité ou environnementales... : vos activités évoluent, vos métiers changent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ Vous sentez une « baisse de régime » parmi vos salariés les plus âgés (manque de motivation, d'implication...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▶ « Les jeunes avec les jeunes. Les vieux avec les vieux » : vous avez remarqué que les groupes de salariés ne se mélangent pas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vous avez coché au moins 1 case

« oui » ou « ne sait pas » :

- la GPEC en général et la gestion active des âges en particulier vous concernent !

Lisez attentivement cette fiche :

- elle contient toutes les informations indispensables pour inscrire le contrat de génération dans une démarche de gestion active des âges.

OUTIL

03

LIVRET D'ACCUEIL DU JEUNE



- Avec le maintien dans l'emploi des seniors et la transmission des compétences, l'objectif du contrat de génération est l'insertion durable d'un jeune. Tous les moyens doivent être mobilisés pour y parvenir : contrat de travail à durée indéterminée (CDI « classique » ou contrat de professionnalisation) mais aussi parcours d'accueil (visite de site, formation, livret d'accueil...), désignation d'un référent « facilitateur d'intégration »... Ces éléments figurent dans l'accord collectif ou le plan d'action relatif au contrat de génération éventuellement applicable dans votre entreprise. Dans tous les cas, vous pouvez vous approprier ce modèle de livret d'accueil (à adapter en fonction des caractéristiques de l'entreprise) et le remettre, en le commentant, au jeune : c'est un bon moyen d'ouvrir le dialogue sur la vie de l'entreprise, son mode de fonctionnement...

LIVRET D'ACCUEIL DU JEUNE

🎯 Ce modèle de livret d'accueil est spécialement destiné aux jeunes recrutés dans le cadre d'un contrat de génération. Objectif : permettre au nouvel embauché de bien s'intégrer, de comprendre le sens du contrat de génération et le rôle qu'il joue dans sa réussite, de l'aider à s'approprier les principales règles de vie dans l'entreprise.

Générique, ce modèle doit être adapté en fonction des caractéristiques de l'entreprise, des informations que vous souhaitez privilégier, des moyens dont vous disposez. Rien n'est obligatoire, tout est conseillé et peut être complété !

Réussir l'intégration du jeune dans l'entreprise passe par plusieurs étapes.

La remise du livret d'accueil en fait partie.
Mais elle ne doit pas rester isolée :

- présentez au jeune son environnement de travail, son poste ses collègues, expliquez-lui l'organisation de l'entreprise, planifiez des entretiens réguliers (dans le premier mois de l'embauche, puis - par exemple - après 6 mois, après 1 an...) afin d'identifier les difficultés, les besoins...
- si votre entreprise compte plus de 50 salariés, vous devez mettre en place un parcours d'accueil et désigner un référent chargé notamment de faciliter l'intégration du jeune et de participer à l'évaluation de sa maîtrise des compétences. Ce référent peut être le senior formant le binôme avec le jeune ou un autre salarié.

OUTIL

04

L'ÉCHANGE DE SAVOIRS ET DE COMPÉTENCES : MODE D'EMPLOI



► Savoirs, compétences, transmission, échanges...
De quoi parle-t-on précisément ? Comment s'y prendre ? Réponses.

L'ÉCHANGE DE SAVOIRS ET DE COMPÉTENCES : MODE D'EMPLOI

👤 Avec le recrutement d'un jeune à durée indéterminée et le maintien dans l'emploi d'un senior, l'échange (c'est-à-dire la transmission réciproque) de savoirs et de compétences est un pilier du contrat de génération. Et aussi l'un de ses principaux atouts : pour l'entreprise, c'est un moyen d'organiser la montée en compétences des salariés, de préserver ses savoir-faire et sa culture, d'anticiper les départs à la retraite voire, pour les chefs d'entreprises de moins de 50 salariés, de préparer la transmission de l'entreprise.

Pour le jeune, c'est une intégration facilitée et une professionnalisation accélérée, tandis que le senior y trouve un moyen de valoriser son expérience et son expertise, de rompre avec une routine de travail qui peut altérer sa motivation, de développer de nouvelles compétences (relationnelles, pédagogiques...).

Comment mettre en place une transmission fructueuse ? Voici des pistes pour agir. N'hésitez pas aussi à consulter l'accord collectif ou le plan d'action relatif au contrat de génération applicable à votre entreprise : il peut contenir des conseils utiles !

OUTIL


05

GRILLE D'ENTRETIEN DE 2^{ÈME} PARTIE DE CARRIÈRE



- Avec ou sans contrat de génération, les entreprises doivent organiser – au moins tous les 5 ans – un entretien de 2^{ème} partie de carrière avec leurs salariés de 45 ans et plus. Il s'agit là d'une étape simple dans sa mise en œuvre et fondamentale dans ses enjeux : organiser la suite de la carrière du senior dans de bonnes conditions, en maintenant ses compétences et son engagement. Pour vous aider à conduire l'entretien, voici un modèle de grille. A adapter à votre convenance !

GRILLE D'ENTRETIEN DE 2^{ÈME} PARTIE DE CARRIÈRE

 Destiné aux salariés à partir de leur 45^{ème} anniversaire, l'entretien de 2^{ème} partie de carrière a pour objectif, tant pour l'entreprise que pour le collaborateur, de bien préparer la poursuite du parcours professionnel.

C'est donc l'occasion de parler projet, motivation, besoins de formation, conditions de travail... En d'autres termes, l'entretien doit permettre de définir les actions à mettre en œuvre pour accompagner l'allongement de la vie professionnelle (recul de l'âge de la retraite oblige), tout en maintenant l'implication du salarié, en préservant sa santé et en préparant son départ à la retraite à plus ou moins court terme.

Renouvelé tous les 5 ans, l'entretien de 2^{ème} partie de carrière se déroule pendant le temps de travail et peut être organisé à l'occasion d'un autre entretien individuel (entretien annuel...).

Pour bien préparer l'entretien,

rassemblez toutes les informations utiles :

projets de l'entreprise et pratique en matière de gestion des âges, fiche de poste du salarié décrivant les missions et activités exercées, son environnement et ses conditions de travail, son CV, les comptes rendus des précédents entretiens, son compteur DIF...

Le salarié aussi doit se préparer :

communiquez-lui suffisamment à l'avance la date et l'heure du rendez-vous. Rappelez-lui les objectifs de l'entretien et fournissez-lui les éléments dont il peut avoir besoin (information sur les conditions d'accès à la formation, évolution des métiers dans la branche...). Le jour de l'entretien, appuyez-vous sur une grille de questionnement : un modèle vous est proposé ci-dessous. A adapter à votre convenance, selon vos besoins.

Au terme de l'entretien, formalisez les informations recueillies (dans un compte-rendu par exemple), définissez un plan d'action (départ en formation, missions tutorales, aménagement des horaires de travail...) et informez le salarié des suites données à l'entretien.

OUTIL


06

GRILLE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL DE SUIVI - JEUNE SALARIÉ RECRUTÉ EN CDI DANS LE CADRE D'UN CONTRAT DE GÉNÉRATION



- Comment s'assurer de la bonne intégration du jeune, de l'efficacité de la méthode de transmission des compétences mise en place... ? En faisant le point avec le jeune au cours d'un entretien spécifique. Selon ce qu'il en ressort, vous pouvez mettre en place les actions qui vous semblent nécessaires : formation, nouvelle modalité de transfert des compétences...

GRILLE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL DE SUIVI - JEUNE SALARIÉ RECRUTÉ EN CDI DANS LE CADRE D'UN CONTRAT DE GÉNÉRATION

 Obligatoire dans les entreprises de 50 salariés et plus, fortement conseillé dans les autres, l'entretien individuel de suivi est organisé entre le jeune recruté dans le cadre du dispositif contrat de génération, son responsable hiérarchique et son référent⁽¹⁾.

L'enjeu ? Vérifier la bonne intégration du jeune et les conditions de transmission des compétences, identifier les éventuelles difficultés et définir, si nécessaire, les axes de progression/amélioration à mettre en place.

A ce titre, l'entretien est l'une des clés de réussite de l'insertion du jeune.

Important : le modèle de grille d'entretien proposé est conçu pour un jeune travaillant en binôme avec le senior concerné par le contrat de génération. À adapter selon les modalités de transfert de compétences mis en place dans votre entreprise.

A vous de choisir la périodicité de l'entretien. Recommandation :

la 1^{ère} année, organisez deux entretiens espacés de plusieurs mois, afin de bien mesurer les évolutions intervenues dans l'intégration du jeune, l'acquisition des compétences... La 2^{ème} année, organisez au moins un entretien.

Ensuite, le jeune remplissant la condition d'ancienneté de 2 ans pour bénéficier de l'entretien professionnel⁽²⁾, vous pourrez consacrer un temps lors de cet entretien à sa situation au regard du binôme.

⁽¹⁾ Le référent est chargé de faciliter l'intégration du jeune et de participer à l'évaluation de sa maîtrise des compétences. Il peut s'agir du senior formant le binôme avec le jeune ou d'un autre salarié.

⁽²⁾ Obligatoirement organisé pour les deux ans pour les salariés justifiant d'au moins deux années d'ancienneté, l'entretien professionnel doit permettre d'identifier les compétences du salarié, ses difficultés, ses besoins de formation, ses souhaits d'évolution...

OUTIL

07

LE PASSEPORT ORIENTATION FORMATION



► Attention : outil universel ! Vous pouvez le proposer à tous les salariés (concernés ou non par le contrat de génération). Véritable journal de bord du parcours professionnel, le passeport orientation formation permet de garder en mémoire toutes les étapes de la vie professionnelle. Indispensable tant au jeune (pour préparer la suite de sa carrière) qu'au senior (pour construire des projets de formation, envisager une mobilité, anticiper son départ à la retraite...).

PASSEPORT ORIENTATION FORMATION

🎯 Le passeport orientation formation retrace l'ensemble des connaissances, compétences et aptitudes acquises par une personne (en tant que salarié, non salarié, bénévole...), mobilisables en situation professionnelle.

« Journal de bord professionnel », le passeport orientation formation permet ainsi de garder en mémoire toutes les étapes de la vie professionnelle et ce afin, par exemple de :

- rédiger un curriculum vitae,
- préparer un entretien individuel (entretien professionnel, de recrutement, de 2^{ème} partie de carrière...),
- échanger des informations avec son manager sur les formations suivies et compétences acquises,
- réfléchir à un changement de poste ou de métier,
- préparer un bilan de compétences ou une démarche de validation des acquis de l'expérience (VAE),
- choisir une formation...

Proposer aux salariés, quels que soient leur âge et leur ancienneté dans l'entreprise, d'utiliser un passeport orientation

formation, c'est leur permettre de prendre en main leur parcours professionnel et faciliter le dialogue sur les compétences détenues, les besoins de formation, les projets réalisables... Tout le monde y gagne !

Le salarié conserve la propriété du document et la responsabilité de son utilisation.

Mais rien ne vous empêche d'appuyer sa démarche en l'aidant à remplir son passeport et en le conseillant sur la marche à suivre.

🎯 Télécharger un modèle de Passeport sur le site

<http://www.passeportformation.eu/>

OUTIL

08

GESTION ACTIVE DES ÂGES, TRANSMISSION DES COMPÉTENCES : BONNES PRATIQUES



- Comment font les autres entreprises en matière de gestion des âges et de transmission des compétences ? Comment se sont-elles approprié le contrat de génération ? Premiers éléments de réponses.

GESTION DES ÂGES, TRANSMISSION DES COMPÉTENCES : BONNES PRATIQUES

🎯 Gestion active des âges et transmission des compétences : voici un échantillon de bonnes pratiques constatées auprès d'entreprises de toute taille et de tout secteur (certaines engagées depuis presque 15 ans dans ce type de démarche) et d'accords de branche conclus dans le secteur du commerce avant l'entrée en vigueur du contrat de génération.

En complément, les premiers exemples de mise en place du contrat de génération.

OUTIL

09


LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES : PANORAMA DES DISPOSITIFS



► Plan de formation, période de professionnalisation, DIF et DIF portable... autant de dispositifs qui vous permettent de mettre en place des actions de formation, de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), de bilans de compétences... avec l'appui du FORCO.

Des dispositifs mobilisables au bénéfice du jeune (afin de parfaire son intégration, le préparer à l'obtention d'un CQP...), et du senior (pour préparer son évolution professionnelle, le former à la transmission des compétences, transformer son expérience en diplôme...).

LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES : PANORAMA DES DISPOSITIFS

 Vous avez besoin de nouvelles compétences, de perfectionner des salariés, d'accroître la qualité de vos services, d'adapter les collaborateurs à des changements d'organisation, à l'évolution du marché. La formation est un bon moyen d'atteindre vos objectifs ! Plusieurs dispositifs sont à portée de main, accessibles à tous salariés, sans distinction d'âge.

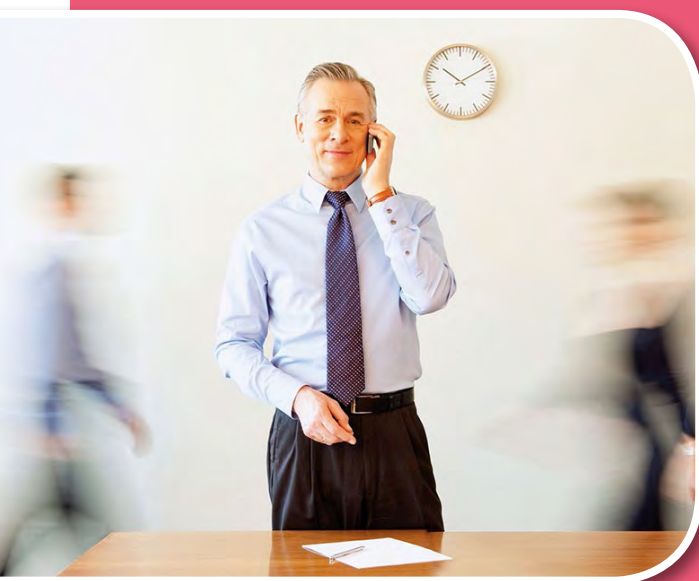
Toutefois, afin d'encourager la formation des salariés de 45 ans et plus et une gestion efficace des 2^{èmes} parties de carrière, certains de ces dispositifs leur sont accessibles dans des conditions préférentielles : à saisir pour mettre en place une politique de formation volontariste en faveur des seniors (dispositifs repérés par un * dans cet outil).

N'oubliez pas ! Votre OPCA, le FORCO, vous informe sur les dispositifs de formation, les modalités particulières applicables à votre branche professionnelle, les financements disponibles et vous accompagne dans tous vos projets de formation, de leur conception à leur réalisation. Pour en savoir plus : www.forco.org.

OUTIL

10

BIEN GÉRER
LES FINS
DE CARRIÈRE :
LES LEVIERS
À ACTIONNER



► 58, 60, 63 ans... A partir d'un certain âge, variable selon les personnes (métiers exercés, état de santé...) et en fonction des choix de l'entreprise, il peut s'avérer opportun de mettre en place des mesures permettant d'organiser une transition en douceur entre activité et retraite. Etat des lieux des moyens mobilisables.

BIEN GÉRER LES FINS DE CARRIÈRE : LES LEVIERS À ACTIONNER

👉 D'un salarié à l'autre, les dernières années de la vie professionnelle ne sont pas vécues de la même façon. Pour certains, elles peuvent être source de difficultés (épuisement psychique, usure physique, démotivation...). Pour d'autres, poursuivre son parcours aussi loin que possible est une priorité parce qu'il permet l'épanouissement personnel, le maintien des relations sociales ou qu'il procure des ressources financières indispensables.

D'où la nécessité d'appréhender les fins de carrière en tenant compte des caractéristiques de chacun : attentes et motivation, parcours professionnel, qualification, poste actuel, état de santé, situation au regard des droits à la retraite, charges familiales...

Plusieurs solutions peuvent être mises en œuvre pour aborder cette période en douceur. A choisir et à combiner en fonction du profil du salarié concerné, selon les besoins et les moyens de l'entreprise.

Privilégiez l'entretien de 2^{ème} partie de carrière pour en discuter avec le salarié et trouver, ensemble, les réponses adaptées.

Et n'oubliez pas ! Consultez votre convention collective : elle contient peut-être des mesures de gestion des fins de carrière adaptées à votre secteur d'activité (compte-épargne temps, congé de fin de carrière...).

OUTIL

11

SUIVRE L'APPLICATION
DE L'ACCORD
COLLECTIF OU
DU PLAN D'ACTION
CONTRAT
DE GÉNÉRATION



- L'intégration d'un jeune, le maintien dans l'emploi d'un senior, la transmission des compétences sont des processus qui s'inscrivent dans la durée. D'où l'importance de suivre leur réalisation et leur progression dans le temps. Mode d'emploi.

SUIVRE L'APPLICATION DE L'ACCORD COLLECTIF OU DU PLAN D'ACTION CONTRAT DE GÉNÉRATION

🎯 L'entreprise emploie de 50 à moins de 300 salariés (ou appartient à un groupe de 50 à moins de 300 salariés) ? Pour bénéficier de l'aide de l'Etat, elle doit être couverte par un accord collectif (d'entreprise ou de branche) ou un plan d'action arrêté par l'employeur, organisant le contrat de génération.

Au-delà du seuil de 300 salariés, non éligible à l'aide, l'entreprise est tenue de négocier un accord collectif ou, à défaut, de mettre en place un plan d'action, sous peine de sanction financière.

Obligatoirement précédé d'un diagnostic sur la situation de l'emploi des jeunes et des seniors dans l'entreprise, l'accord ou le plan d'action est établi pour 3 ans au plus.

Afin de vérifier leur réalisation et d'en mesurer l'efficacité, un suivi s'impose. Voici quelques conseils.

OUTIL

12

QUAND LE BINÔME SE SÉPARE...



- Senior ou jeune : l'un des membres du binôme pour lequel l'entreprise perçoit l'aide de l'Etat quitte l'entreprise. Pourquoi ? Quelles conséquences sur le versement de l'aide ? Comment rebondir et continuer le processus de transfert de compétences ? Réponses.

QUAND LE BINÔME SE SÉPARE...

🎯 L'aide de l'Etat versée (par Pôle emploi) aux entreprises de moins de 300 salariés (ou appartenant à un groupe ne dépassant pas ce seuil) est conditionnée à l'existence d'un binôme constitué par le jeune recruté à durée indéterminée (en CDI « classique » ou en contrat de professionnalisation) et le senior.

Si l'un d'eux quitte l'entreprise, l'aide peut être remise en cause.

Au-delà, c'est le processus de transfert des compétences sur lequel l'entreprise a investi qui peut être fragilisé.

Voici quelques clés pour bien gérer la rupture et préparer l'avenir.



Cet outil a fait l'objet d'un cofinancement de la DGEFP
au titre de l'appui conseil contrat de génération.

Observatoire prospectif du commerce

251, boulevard Pereire

75852 Paris cedex 17

Tél. : 01 55 37 41 51

E-mail : observatoire@forco.org

www.forco.org

Rubrique : L'Observatoire prospectif du commerce